

VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI QUÁ TRÌNH CỔ PHẦN HÓA VÀ CƠ CẤU LẠI KHU VỰC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

PHẠM ĐỨC TRUNG - Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương

Các quyết định quan trọng trong quá trình cổ phần hóa một doanh nghiệp nhà nước thuộc thẩm quyền của Thủ tướng Chính phủ, Cơ quan đại diện chủ sở hữu và Ban Chỉ đạo cổ phần hóa, tuy vậy, hầu hết các công việc trực tiếp triển khai thực hiện thuộc trách nhiệm của bộ máy quản lý, điều hành doanh nghiệp. Việc thực hiện nhiệm vụ của lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò đặc biệt quan trọng đảm bảo tiến độ và kết quả cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Bài viết này đóng góp ý kiến về vai trò của người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp đối với quá trình cổ phần hóa và cơ cấu lại khu vực doanh nghiệp nhà nước, từ kinh nghiệm quốc tế đến thực tiễn tại Việt Nam.

Từ khóa: Quản lý doanh nghiệp, cổ phần hóa, doanh nghiệp nhà nước

ROLE OF BUSINESS LEADERS AND MANAGERS IN EQUITIZATION AND RESTRUCTURE OF STATE CAPITAL

Pham Duc Trung

Important decisions in the equitization of a state-owned enterprise are empowered to the Prime Minister, owner's representative agency and Equitization Steering Committee. However, most direct implementation tasks are empowered to enterprise's management board. Task implementation of management board plays an essential role in ensuring progress and result of state-owned enterprise equitization. This paper comments on the role of business leaders and managers in equitizing and restructuring state capital from both global and Vietnam's perspectives.

Keywords: Corporate governance, equitization, state-owned enterprises

Ngày nhận bài: 4/4/2022

Ngày hoàn thiện biên tập: 18/4/2022

Ngày duyệt đăng: 25/4/2022

Kinh nghiệm quốc tế

Cải cách - cơ cấu lại khu vực doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là một trong những trọng tâm chính sách của tất cả quốc gia với mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của các DNNN, góp phần nâng cao

hiệu quả chung của nền kinh tế. Cơ cấu lại DNNN còn hướng tới mục tiêu thúc đẩy chuyển đổi và hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường tại các nền kinh tế chuyển đổi.

Trong số các giải pháp cơ cấu lại DNNN, tái cấu trúc sở hữu DNNN là giải pháp quan trọng nhất, mang bản chất của quá trình cơ cấu lại danh mục tài sản nhà nước đầu tư vào kinh doanh với mục đích không phải loại bỏ DNNN, mà là tận dụng điểm mạnh của chế độ sở hữu tư nhân để tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (DN).

Tái cấu trúc sở hữu được thực hiện bằng việc chuyển toàn bộ hoặc một phần sở hữu nhà nước tại DNNN cho khu vực tư nhân (còn gọi là tư nhân hóa DNNN) với nhiều biện pháp đa dạng như: bán cổ phần nhà nước cho các nhà đầu tư; bán có thu tiền hoặc giao toàn bộ sở hữu DNNN cho tập thể người lao động. Một số quốc gia áp dụng biện pháp trao tặng cổ phần của DNNN cho người dân. Tuy vậy, xét về lợi ích tổng thể, việc bán cổ phần nhà nước cho khu vực tư nhân (tương tự cổ phần hóa, thoái vốn ở nước ta) được ghi nhận là biện pháp phổ biến và hiệu quả nhất.

Kết quả và hiệu quả tái cấu trúc sở hữu DNNN phụ thuộc vào nhiều yếu tố kinh tế - xã hội. Lý luận và thực tiễn quốc tế đã chỉ ra, rào cản thực hiện tư nhân hóa DNNN thường tập trung vào 3 nhóm vấn đề: (i) Thiếu quyết tâm chính trị ở cấp cao; (ii) không đủ cơ sở pháp lý cho quá trình thực thi; (iii) sự phản đối của các đối tượng chịu tác động như khách

hàng, chủ nợ và đặc biệt là nhân viên của DNNN.

Đối với các nhân viên của DNNN, bao gồm người quản lý và người lao động, tư nhân hóa và tái cấu trúc sở hữu DNNN luôn tạo ra mối quan hệ được - mất. Nhiều nghiên cứu thực tiễn cho thấy, các nhân viên trong DN thường là đối tượng hưởng lợi thấp nhất trong số các đối tượng chịu tác động của quá trình tư nhân hóa DNNN.

Về nguyên lý, sự phản đối tư nhân hóa DNNN của các nhân viên diễn ra khi mất mát lớn hơn lợi ích. Những mất mát đó có thể bao gồm nhiều hình thức khác nhau như mất việc, không còn làm lãnh đạo, quản lý của DN; chế độ đãi ngộ, lương, thưởng và an sinh xã hội kém hơn sau khi tư nhân hóa DNNN...

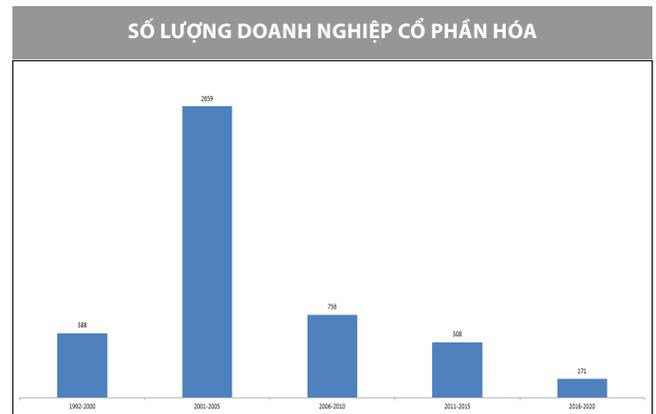
Chính vì vậy, việc có chính sách giải quyết thỏa đáng lợi ích của các bên có liên quan, trước hết người quản lý và người lao động của DNNN được ghi nhận là một trong điều kiện tiên quyết để thực hiện thành công cơ cấu lại sở hữu DNNN.

Thực tiễn triển khai tại Việt Nam

Tất cả các biện pháp tái cấu trúc sở hữu DNNN theo lý luận và thực tiễn quốc tế đều đã được áp dụng ở Việt Nam với các mức độ, phạm vi khác nhau tùy theo từng thời kỳ, bao gồm: Cổ phần hóa, thoái vốn, giao, bán DNNN.

Giao (không thu tiền) và bán (có thu tiền) là các biện pháp chuyển toàn bộ sở hữu DNNN cho tập thể, cá nhân. Đến nay, đã thực hiện giao 130 DNNN và bán 117 DNNN, hầu hết được áp dụng trong giai đoạn trước năm 2010 đối với các DNNN quy mô nhỏ, thua lỗ kéo dài.

Thoái vốn nhà nước thông qua bán, chuyển nhượng cổ phần, vốn góp nhà nước tại các DN không thuộc diện Nhà nước cần nắm giữ cổ phần, vốn góp giai đoạn 2011-2015 là 26.222 tỷ đồng (giá trị sổ sách) thu về 36.537 tỷ đồng, giai đoạn 2016-



Nguồn: Tổng hợp báo cáo của Chính phủ qua các thời kỳ

2020 là 24.769 tỷ đồng thu về 171.072 tỷ đồng (Bộ Tài chính (2021), dự thảo Báo cáo tổng kết Luật số 69/2014/QH13).

Cổ phần hóa DNNN là sự chuyển đổi từ DN có một chủ sở hữu nhà nước sang loại hình công ty cổ phần có nhiều chủ sở hữu, được thực hiện thí điểm từ năm 1992 (Quyết định số 202/CT ngày 8/6/1992 của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng), chính thức từ năm 1996 (Nghị định số 28/CP năm 1996). Số lượng DN cổ phần hóa đến nay là gần 4.700 DN, trong đó, giai đoạn trước năm 2001 là 588 DN, giai đoạn 2001-2005 là 2.659 DN, giai đoạn 2006-2010 là 756 DN, giai đoạn 2011-2015 là 508 DN, giai đoạn 2016-2020 là 171 DN (Tổng hợp số liệu từ Ban Chỉ đạo đổi mới và phát triển DN trước năm 2010; các báo cáo của Bộ Tài chính tại kỳ họp Quốc hội cuối năm trong giai đoạn 2011-2021).

Các quyết định quan trọng trong quá trình cổ phần hóa một DNNN thuộc thẩm quyền của Thủ tướng Chính phủ, Cơ quan đại diện chủ sở hữu và Ban Chỉ đạo cổ phần hóa, tuy vậy, hầu hết các công việc trực tiếp triển khai thực hiện thuộc trách nhiệm của bộ máy quản lý, điều hành DN như: tiếp xúc, trao đổi thông tin với các nhà đầu tư; chuẩn bị các hồ sơ, tài liệu; kiểm kê, xử lý những vấn đề về tài chính, tổ chức xác định giá trị DN... Nói cách khác, việc thực hiện nhiệm vụ của lãnh đạo DN đóng vai trò đặc biệt quan trọng đảm bảo tiến độ và kết quả cổ phần hóa DNNN.

Kết quả thực hiện và vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp nhà nước

Những kết quả tích cực

Pháp luật về cổ phần hóa DNNN được sửa đổi, bổ sung kịp thời với yêu cầu của thực tiễn, ngày càng hoàn thiện, đầy đủ và đồng bộ; cơ bản đã đạt mục tiêu công khai,

CÁC PHƯƠNG PHÁP TÁI CẤU TRÚC SỞ HỮU DNNN VÀ HIỆU QUẢ THỰC HIỆN (TÍCH CỰC: +; TIÊU CỰC: -; KHÔNG RÕ ?)					
	Quản trị tốt hơn	Tốc độ, tính khả thi	Thu hút vốn, kỹ năng	Thu NSNN	Công bằng
Bán cổ phần cho nhà đầu tư	+	-	+	+	-
Bán cổ phần cho nhân viên của DN	-	+	-	-	-
Biếu tặng cổ phần cho người dân	?	+	?	-	+
Giao sở hữu DNNN cho tập thể NLĐ	?	?	-	-	-

Nguồn: WB (1996)

minh bạch theo nguyên tắc thị trường, gắn với phát triển thị trường vốn, thị trường chứng khoán và khắc phục tình trạng cổ phần hóa khép kín của các giai đoạn trước năm 2010.

Cổ phần hóa DNNN đã đạt được mục tiêu chuyển đổi DN mà Nhà nước không cần giữ 100% vốn sang loại hình DN có nhiều chủ sở hữu, là biện pháp quan trọng nhất góp phần làm giảm số lượng DN 100% vốn nhà nước từ 5.655 DN năm 2001, 1.060 DN năm 2011 xuống còn 459 DN năm 2021.

Việc chuyển DN 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần làm thay đổi cấu trúc và cách thức quản trị DN, tạo điều kiện để DN cổ phần hóa từng bước áp dụng các nguyên tắc quản trị DN hiện đại; giảm thiểu sự can thiệp bất hợp lý của cơ quan hành chính nhà nước; làm rõ hơn mối quan hệ giữa DN với cơ quan đại diện chủ sở hữu nhà nước thông qua cơ chế thực hiện quyền cổ đông theo quy định của Luật DN; nâng cao thực chất quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của DN. Một số DNNN cổ phần hóa chủ động tìm kiếm và đã thành công trong việc thu hút cổ đông chiến lược trong và ngoài nước đầu tư vào DN. Cổ đông chiến lược không chỉ tham gia về tài chính mà còn về quản trị DN, kinh nghiệm chuyên môn, phát triển thị trường như: Petrolimex, Vietnam Airlines, Vietinbank...

Lợi ích của chủ sở hữu nhà nước ngày càng được đảm bảo trong và sau cổ phần hóa DNNN. Nguồn vốn thu được sau khi cổ phần hóa DNNN chuyển về Quỹ Hỗ trợ sắp xếp và phát triển DN theo quy định của pháp luật. Theo số liệu của Bộ Tài chính về Quỹ Hỗ trợ sắp xếp và phát triển DN trong giai đoạn 2016-2020, Quỹ đã chuyển vào ngân sách nhà nước trên 234 nghìn tỷ đồng, đạt trên 93% kế hoạch theo Nghị quyết số 26/2016/QH14 của Quốc hội

Cổ phần hóa đã đạt mục tiêu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN với phần lớn DN sau cổ phần hóa có tình hình sản xuất kinh doanh tốt hơn trước cổ phần hóa. Theo số liệu tại Báo cáo số 399/BC-CP ngày 12/10/2021 của Chính phủ, năm 2020, tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu (ROE) của DN 100% vốn nhà nước là 8,4%, DN do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ đạt trên 10,7%.

Một số tồn tại, hạn chế

Một số mục tiêu cổ phần hóa tại các nghị quyết, kết luận của Đảng và Nhà nước chưa đạt được. Về số lượng DN cổ phần hóa, giai đoạn 2016-2020 chỉ đạt 30% kế hoạch. Năm 2021, chỉ có 4 DN được phê duyệt phương án cổ phần hóa trong khi theo Quyết định số 26/2019/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ thì cần cổ phần hóa 89 DN.

Lượng cổ phần chào bán ra công chúng đạt thấp so với phương án được phê duyệt. Có DN không bán được cổ phần cho bên ngoài dẫn tới việc cổ đông nhà nước và người lao động phải nắm giữ toàn bộ cổ phần. Tỷ lệ vốn Nhà nước nắm giữ ở các công ty cổ phần còn cao, trong đó có các DN không thuộc diện Nhà nước giữ cổ phần chi phối hoặc không cần giữ cổ phần, ảnh hưởng xấu đến mức độ đạt mục tiêu huy động vốn của các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài để nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của DNNN và của nền kinh tế.

Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế và vai trò của người quản lý

Nguyên nhân khách quan

Những bất lợi từ thị trường đã tác động xấu đến sản xuất kinh doanh của DNNN cũng như đến kết quả cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước. Trong khi đó, phần lớn đối tượng sắp xếp, cổ phần hóa giai đoạn 2011 - 2020 là các DNNN quy mô lớn, nhiều đơn vị thành viên, phạm vi hoạt động rộng, một số DNNN có tình hình tài chính phức tạp khó xử lý trong thời gian ngắn.

Từ năm 2020, đại dịch COVID-19 đã tác động tiêu cực đến quá trình chuẩn bị và kết quả cổ phần hóa, đặc biệt tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh là 2 địa phương chiếm tới 50% số DN cần cổ phần hóa, chưa kể hầu hết các tập đoàn, tổng công ty và DNNN trung ương thuộc diện cổ phần hóa cũng đóng trụ sở trên 2 thành phố này.

Nguyên nhân từ cơ chế, chính sách

Pháp luật về cổ phần hóa đã có nhiều đổi mới theo hướng tránh thất thoát tài sản nhà nước, công khai, minh bạch hơn. Tuy vậy, có nhiều yếu tố chính sách gây lúng túng, làm chậm tiến trình cổ phần hóa:

Việc thực hiện quy định phải phê duyệt phương án sử dụng đất trước khi quyết định phương án cổ phần hóa gặp khó khăn, nhất là đối với các tập đoàn, tổng công ty có mạng lưới chi nhánh, đơn vị phụ thuộc rộng khắp cả nước, thậm chí có chi nhánh xuống tới cấp quận, huyện. Vương mắc chính được phản ánh từ thực tế là vương mắc về hồ sơ, thủ tục và sắp xếp nhà đất (hiện vẫn chưa thể sắp xếp vào cổ phần hóa hay xử lý để cổ phần hóa). Chưa kể đến trường hợp nhiều địa phương chưa có hoặc chưa phê duyệt quy hoạch đất để có căn cứ phê duyệt phương án sử dụng đất của DN cổ phần hóa.

Một số quy định về cổ phần hóa khó thực hiện được trên thực tế do thiếu tính đồng bộ, thống nhất,

ví dụ: Quy định về xác định giá trị lịch sử, văn hóa, nhãn hiệu thương mại...

Nguyên nhân từ công tác tổ chức thực hiện

Nỗ lực tổ chức thực hiện chưa cao, chưa quyết liệt theo yêu cầu của Chính phủ, Lãnh đạo Chính phủ. Từ năm 2021, năm đầu tiên của kế hoạch cơ cấu lại DNNN giai đoạn 2021-2025, các ngành, các cấp có tâm lý chờ đợi, chưa quyết tâm thực hiện. Đơn cử như việc không chuẩn bị sớm công tác xử lý đất đai, tài chính, đến khi sát thời hạn cổ phần hóa mới thực hiện.

Từ năm 2010, nhiều nghiên cứu, báo cáo đã chỉ ra rằng, một trong những nguyên nhân làm chậm tiến trình cổ phần hóa, đa dạng hóa sở hữu DNNN xuất phát từ người lãnh đạo DNNN và cơ quan chủ quản của DNNN. Những nguyên nhân cụ thể là: sợ mất quyền lãnh đạo, chỉ đạo DN; không được đảm bảo quyền lợi sau cổ phần hóa; mất vị thế của DNNN trong việc tiếp cận tài chính, đất đai, mặt bằng sản xuất kinh doanh và các nguồn lực của Nhà nước...

Trong giai đoạn 2011-2020, việc xử lý nhiều vụ việc tiêu cực, vi phạm pháp luật liên quan đến thất thoát tài sản nhà nước trong quá trình cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước có tác động không nhỏ đến tâm lý của một bộ phận người lãnh đạo quản lý DNNN. Khi vướng phải những khó khăn như định giá, xử lý công nợ, hay các vấn đề liên quan đến đất đai thì tâm lý chung là ngại trách nhiệm, không chủ động và không dám quyết định theo thẩm quyền đã được pháp luật quy định, tìm cách đẩy trách nhiệm quyết định lên cấp trên hoặc mất rất nhiều thời gian, thủ tục để xin ý kiến đồng thuận của các cơ quan khác. Trong khi đó, sự phối hợp, hỗ trợ của các bộ, ngành, địa phương có lúc chưa chặt chẽ, không kịp thời; công tác hướng dẫn, chỉ đạo chưa đồng bộ, nhất quán.

Trên một góc độ khác, việc xử lý trách nhiệm người đứng đầu làm chậm tiến độ cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước chưa nghiêm, quy định về cơ chế xử lý chưa rõ ràng.

Thực tế, ngay từ giai đoạn 2011-2015, Chính phủ, Lãnh đạo Chính phủ đã nhiều lần yêu cầu phải thay thế người đứng đầu khi không thực hiện đúng tiến độ cổ phần hóa. Chỉ thị số 04/CT-TTg năm 2017 và Chỉ thị số 01/CT-TTg năm 2019 của Thủ tướng Chính phủ tiếp tục khẳng định: Xác định rõ trách nhiệm và có chế tài đủ mạnh, xử lý nghiêm việc chậm trễ cổ phần hóa, việc chấp hành các quy định về cổ phần hóa, thoái vốn.

Điều 45 Nghị định số 126/2017/NĐ-CP quy định trường hợp không thực hiện được tiến độ cổ phần hóa thì Ban lãnh đạo DN được xác định là không hoàn thành nhiệm vụ. Đối với xử lý công chức, viên chức của cơ quan đại diện chủ sở hữu khi không hoàn thành nhiệm vụ, đã có quy định xử lý kỷ luật, cảnh cáo, thôi việc, thay thế, cách chức. Đối với DNNN, Luật DNNN trước đây đã quy định về điều chuyển, thay thế, cách chức, kỷ luật, bồi thường thiệt hại, xử lý hình sự đối với Giám đốc khi để DNNN thua lỗ, mất vốn nhà nước, không hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy vậy, số lượng trường hợp bị xử lý trách nhiệm không đáng kể so với số lượng DN chậm tiến độ trên thực tế. Nguyên nhân chính có thể là còn thiếu quy định cụ thể, rõ ràng và thống nhất về thẩm quyền, hình thức xử lý và chế tài xử lý các trường hợp làm chậm tiến độ cổ phần hóa, thoái vốn, cơ cấu lại DNNN.

Một số kiến nghị, đề xuất

Thứ nhất, tiếp tục quán triệt quan điểm cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước là một trong những giải pháp quan trọng nhất của quá trình đổi mới, cơ cấu lại, nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực DNNN theo tinh thần Nghị quyết số 12-NQ/TW ngày 3/6/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng.

Cần nghiên cứu cách tiếp cận mới trên cơ sở xác định cổ phần hóa, thoái vốn như là một giải pháp tái cấu trúc DNNN, tạo điều kiện thuận lợi hơn trong việc áp dụng các thông lệ tốt về quản trị DNNN. Vì thế, nên giao quyền chủ động hơn trong việc xác định thời điểm cổ phần hóa, thoái vốn cũng như áp dụng cơ chế thị trường mạnh mẽ hơn khi tiến hành cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước.

Thứ hai, hoàn thành kế hoạch cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước giai đoạn 2021-2025 theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ. Hoàn thành mục tiêu hầu hết các DN nhà nước có cơ cấu sở hữu hỗn hợp, chủ yếu là DN cổ phần (ngoại trừ các DN hoạt động công ích, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận). Tiếp tục thực hiện phân loại, sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập, công ty nông, lâm nghiệp, DN quốc phòng, an ninh để chuyển thành công ty cổ phần nếu đủ điều kiện.

Thứ ba, nghiên cứu phương án luật hóa cơ chế thực hiện chuyển đổi sở hữu, cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước, có thể trong khuôn khổ Luật về quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất kinh doanh tại DN hoặc luật riêng về nội dung này. Trong đó:

- Hoàn thiện chính sách, pháp luật về cổ phần

hóa, thoái vốn nhà nước đầy đủ, đồng bộ và phù hợp với yêu cầu thực tiễn để tháo gỡ khó khăn, vướng mắc, nâng cao tính hiệu quả và ngăn ngừa thất thoát vốn, tài sản nhà nước.

- Thực hiện nhất quán nguyên tắc bán cổ phần công khai, minh bạch, gắn quá trình cổ phần hóa với quá trình phát triển của thị trường chứng khoán và thu hút các nhà đầu tư chiến lược để góp phần đổi mới quản trị DN, nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của DN sau cổ phần hóa.

Thoái vốn nhà nước thông qua bán, chuyển nhượng cổ phần, vốn góp nhà nước tại các DN không thuộc diện Nhà nước cần nắm giữ cổ phần, vốn góp giai đoạn 2011-2015 là 26.222 tỷ đồng (giá trị sổ sách) thu về 36.537 tỷ đồng, giai đoạn 2016-2020 là 24.769 tỷ đồng thu về 171.072 tỷ đồng.

- Quy định cơ chế đặc thù về cổ phần hóa, chuyển đổi sở hữu các đơn vị sự nghiệp, các tập đoàn, tổng công ty nhà nước quy mô lớn. Có các chính sách để lựa chọn được các cổ đông chiến lược có tiềm lực tài chính, kỹ thuật, cam kết gắn bó với DN. Các DN đã cổ phần hóa thực hiện nghiêm quy định về đăng ký lưu ký, đăng ký giao dịch, niêm yết trên thị trường chứng khoán. Thí điểm lựa chọn một số DN sau cổ phần hóa có đủ điều kiện, có quy mô hợp lý thực hiện đăng ký giao dịch, niêm yết trên thị trường chứng khoán khu vực và thế giới.

- Các địa phương sớm hoàn thành phê duyệt kế hoạch, quy hoạch sử dụng đất để tạo căn cứ và điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoàn thiện phương án xử lý đất đai khi cổ phần hóa.

- Sửa đổi quy trình xử lý đất đai linh hoạt hơn, không nhất thiết phải xử lý đất đai, phê duyệt phương án đất đai của DN rồi mới quyết định phương án cổ phần hóa.

- Tiếp tục thực hiện các biện pháp tránh thất thoát tài sản nhà nước, tài sản công tại DN bằng các biện pháp quy trình đấu giá, đấu thầu công khai, minh bạch, theo cơ chế thị trường khi tiến hành IPO, bán cổ phần.

Thứ tư, thực thi kỷ luật hành chính trong việc xử lý người làm chậm tiến độ cơ cấu lại DNNN, cổ phần hóa, thoái vốn nhà nước, không chỉ đối với cán bộ quản lý, điều hành DNNN mà còn là cán bộ và lãnh đạo cơ quan đại diện chủ sở hữu. Nghiên cứu, rà soát sửa đổi, bổ sung quy định pháp luật để xác định rõ hình thức sai phạm, mức độ xử lý, xác định rõ cấp có thẩm quyền đánh giá và xử lý cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan không hoàn thành kế

hoạch cổ phần hóa, thoái vốn. Quy định rõ mức độ hoàn thành kế hoạch cổ phần hóa, thoái vốn, cơ cấu lại DNNN là một tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ chính trị của người đứng đầu cơ quan, tổ chức được giao làm đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước tại DN.

Thứ năm, khắc phục những điểm khác biệt bất hợp lý về cơ chế quản lý và hoạt động của DNNN trước và sau cổ phần hóa, trước hết về công tác cán bộ, lương thưởng. Thống nhất áp dụng cơ chế giao khoán, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh gắn với kết quả, hiệu quả quản lý và sử dụng vốn nhà nước trong phạm vi toàn bộ khu vực DNNN không phân biệt loại hình tổ chức DN.

Đối với người được Nhà nước bổ nhiệm/đề cử thành công làm thành viên HĐQT công ty TNHH và HĐQT công ty cổ phần, cần thống nhất cơ chế xác định và chi trả thù lao theo mức độ đạt được các mục tiêu dài hạn của DN (theo nhiệm kỳ bổ nhiệm); kế thừa các quy định phù hợp của Nghị định số 53/2016/NĐ-CP ngày 13/6/2016 quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với công ty có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước để áp dụng cho DN do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

Đối với tổng giám đốc và thành viên ban điều hành của mọi loại hình DNNN, cần áp dụng triệt để nguyên tắc mức tiền lương (tính theo tiền lương bình quân kế hoạch hay tiền lương thực hiện) được xác định trên cơ sở vị trí công việc, bảo đảm cân đối hợp lý với tiền lương của các chức danh tương tự trên thị trường.

Tài liệu tham khảo:

1. Chính phủ (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021), Báo cáo "Hoạt động đầu tư, quản lý, sử dụng vốn nhà nước tại doanh nghiệp trong phạm vi toàn quốc", báo cáo tại kỳ họp Quốc hội cuối năm 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 đăng tải trên Trang tin điện tử của Bộ Tài chính <http://mof.gov.vn>.
2. Dominique Pannier (1996), "Corporate Governance of Public Enterprises in Transitional Economies", WB, Washington, D.C. First printing May 1996, <http://documents.worldbank.org/curated/en/866031468172750022/pdf/multi0page.pdf> pp 3-23.
3. M. Grubišić, M. Nušinić and G. Roje (2009), "Towards Efficient Public Sector Asset Management". *Financial Theory and Practice* 33 (3) 329-362. 2009.
4. UNIDO (2003), *Reforming State-Owned Enterprises: Lessons of International Experience, especially for the Least Developed Countries*, First published September 2003, pp 5-61.
5. WB (1996), "From Plan to Market", The World Bank, Washington, D.C. Published by Oxford University Press, Inc. 200 Madison Avenue, New York, N.Y. 10016, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5979>, pp 7-132.